

9. Die Instrumente des Kostenmanagements

9.1. Die Notwendigkeit ergänzender Verfahren zu den traditionellen Kostenrechnungssystemen

Die bisherigen aufgezeigten Verfahren in der traditionellen Kostenrechnung zeigen Mängel auf. Während die *Vollkostenrechnung* zwar die Zuordnung aller Kosten auf Kostenträger möglich macht, muss sie mit dem Vorwurf der ungenauen Zuordnung von Gemeinkosten durch Verrechnungssätze auf die Kostenträger leben. Die *Teilkostenrechnung* schließt diesen Fakt zwar aus, hat aber einen großen Anteil der Selbstkosten, nämlich die Fixkosten, überhaupt nicht produktbezogen zugeordnet.

Durch die Verschiebung der Kostenstruktur in neuerer Zeit zu Lasten der variablen Einzelkosten und damit Anstieg der fixen Gemeinkosten (betrifft insbesondere den Fertigungslohn einerseits und den Anstieg von Abschreibungen, Zinsen u. ä. andererseits) wirken sich die Mängel beider Verfahren noch stärker aus.

Bei der Teilkostenrechnung z. B. Nimmt der Deckungsbeitrag immer mehr zu und bei der Vollkostenrechnung erlebt man einen starken Anstieg der Gemeinkosten-sätze.

Während der Anteil der traditionellen Fertigungsprozesse durch die weitere Automatisierung am Gesamtprozess abnimmt, nehmen indirekte Leistungsbereiche, wie Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Qualitätssicherung, Arbeitsvorbereitung etc. , an der gesamten Wertschöpfung zu.

Um die aufgezeigten Probleme besser lösen zu können, sind in neuerer Zeit ergänzend zu den traditionellen Kostenrechnungssystemen weitere Verfahren entwickelt worden. Dazu gehört führend die Prozesskostenrechnung, die versucht, die Gemeinkosten nicht mehr über wertmäßige Bezugsgrößen den Kostenträgern zuzuordnen, sondern über Prozesse als wirkliche Verursacher von Gemeinkosten im Unternehmen.

Ein weiterer Mangel der bisherigen Kostenrechnungssysteme ist die Planungsfristigkeit. Die Plankostenrechnung befasst sich primär mit der Entwicklung der Kosten in der Produktionsphase. Zwischenzeitlich hat sich die Entscheidung „was kostet ein Produkt“

bis zu 90 % schon in die Entwicklung und Konstruktion verlagert. Es ist somit eine mittel- und langfristige Kostengestaltung zwingend notwendig, um auf dem Markt bestehen zu können.

Zur Verbesserung dieser notwendigen Strategie wird seit einiger Zeit das Konzept der **Target Costing** , auch *Zielkostenmanagement* genannt, in der Wirtschaft angewandt. Target Costing verfolgt einen marktbezogenen Ansatz zur zielorientierten Kostenplanung und -steuerung im Rahmen des Kostenmanagements.

3. Cost Driver (Bezugsgrößen)

	<u>Bezugsgröße</u>	<u>Prozessmenge</u>
1. Angebote einholen	Anzahl der Angebote	2.000
2. Bestellungen durchführen	Anzahl der Bestellungen	7.000
3. Material prüfen	Anzahl der Materialprüfungen	700
4. Reklamationen bearbeiten	Anzahl der Reklamationen	100
5. Abteilung leiten	-	

1. - 4. leistungsmengenabhängig
 5. leistungsmengenunabhängig

4. Prozesskostensatz ermitteln

1. - 4. Prozesskostensatz ermitteln	<u>Prozesskosten</u> <u>Prozessmenge</u>		
$\frac{200.000}{2.000}$	$\frac{80.000}{7.000}$	$\frac{70000}{700}$	$\frac{60000}{100}$
= 100,00	= 11,43	= 100,00	= 600,00

5. Umlagesatz

Ermittlung des Umlagesatzes für Schritt 5.

$$= \frac{40.000}{410.000} \times 100 = 9,76 \%$$

Erhöhung der Schritte 1 – 4 um 9,76 %

Schr. 1.	100	x	109.76	%	=	109,76
Schr. 2.	11,43	x	109.76	%	=	12,54
Schr. 3.	100	x	109.76	%	=	109,76
Schr. 4.	600	x	109.76	%	=	658,56

6. Verrechnung Gemeinkosten

Bildung von Prozesskoeffizienten

	=			$\frac{\text{Prozessmenge}}{\text{Kundenauftrag}}$
Angebote einholen		2		je Kundenauftrag
Bestellungen durchführen		1		je Kundenauftrag
Material prüfen		1		je Kundenauftrag
Reklamationen bearbeiten		¼		je Kundenauftrag

Kalkulation je Kundenauftrag

1. Materialeinzelkosten			1.000,00
2. Materialgemeinkosten	Prozesskostensatz	Koeffizient	
Angebote einholen	109,76	2	219,52
Bestellungen durchführen	12,54	1	12,54
Material prüfen	109,76	1	109,76
Reklamationen bearbeiten	658,56	¼	164,64
			506,46
3. Fertigungseinzelkosten			300,00
Fertigungsgemeinkosten	200,00%		600,00
HK je Kundenauftrag			2.406,46

9.3. Target Costing

Das Konzept des Target Costing geht von einer strikten Markt- und Kundenorientierung bei einer ganzheitlichen Betrachtung des Produktionslebenszyklus unter Kostengesichtspunkten aus.

Es trägt den Prozesscharakter.

War bisher die Frage „was wird ein Produkt kosten“, so orientiert sich dieses Konzept an Zielkosten, die vom Markt abgebildet werden:

$$\begin{aligned} & \text{erzielbarer Marktpreis} \\ & - \text{geplanter Gewinn} \\ \hline = & \text{marktübliche Kosten} \end{aligned}$$

Durch die Gegenüberstellung der vom Markt erlaubten Kosten zu den Standardkosten, die gegenwärtig im Unternehmen anfallen würden, ergibt sich der *Kostenreduzierungsbedarf*.

Durch gezielte Maßnahmen muss das Unternehmen versuchen, die Standardkosten, wenn sie über den marktüblichen Kosten liegen, diesen anzugleichen um damit wettbewerbsfähig zu sein.

Auch nach Einführung eines neuen Produktes muss eine permanente Kostenverbesserung vorgenommen werden.

Das Konzept des Target Costing verlangt eine ganzheitliche Betrachtung des Produktionslebenszyklus unter Kostenbetrachtung. Da sich die Maßnahmen zur Kostensenkung und –reduzierung immer mehr auf die Forschung und Entwicklung sowie Konstruktion verlagern, werden alle Entscheidungen zur Produktentwicklung auf ihre Kostenwirkung untersucht. In der Kostenplanung werden alle Bereiche des Unternehmens, die an der Produktentstehung beteiligt sind, mit einbezogen und die Kostensenkungspotentiale sichtbar gemacht.

Ablauf des Target Costing – Prozesses:

Target Costing

Zielkostenrechnung

Kostenbetrachtung Produktlebenszyklus - prozessorientiert

Ausgang:

